

Inde et pays émergents, mode d'emploi

7 leçons pour vendre au prochain milliard de consommateurs

Avec l'essor des économies émergentes se dessine l'apparition du prochain milliard de consommateurs. Toucher cette nouvelle classe de consommateurs requiert toutefois une stratégie et une approche totalement inédites. A comprendre, sous peine d'échouer...

■ Jean-Yves Huwart



Une nouvelle population de consommateurs voit le jour dans les pays émergents, principalement dans les BRIC (Brésil, Russie, Inde et Chine). On l'estime à un milliard d'acheteurs en devenir. Une partie de ces futurs nouveaux clients pour l'industrie mondiale vivent en Inde. Aujourd'hui, ce sous-continent héberge 18% de la population du globe mais ne pèse que 2% du PIB de la planète. «Selon nous, cet écart pourrait se combler dans les 30 années à venir», affirme Janmejaya Sinha, directeur général du bureau indien de Boston Consulting Group (BCG).

déterminante pour s'assurer d'une stratégie fructueuse sur le sous-continent. Surtout, la majeure partie de ces «futurs clients» à pouvoir d'achat indien vit aujourd'hui... dans les campagnes. S'il ne faut pas négliger les grandes villes, où se concentre pour l'heure la richesse, 70% à 75% de la population indienne est rurale. «Il y a des opportunités à saisir dans les zones rurales», confirme Arhundati Virmani, professeur d'université spécialiste de l'Inde, venue participer à un débat lors du récent forum Creawal à Louvain-la-Neuve.

La croissance indienne tourne autour des 7% en moyenne depuis le début de l'année. Elle s'accélère. «La classe moyenne, déjà objet de l'attention de l'économie for-

Ces espaces jadis inaccessibles sont de moins en moins isolés. Deux raisons, parmi d'autres, l'expliquent. Tout d'abord, une partie croissante de la population

Les métropoles indiennes sont très bruyantes. LG a donc conçu un téléviseur au son plus puissant. En trois ans, il a raflé 17% du marché.

melle, y est pour l'heure estimée à 18 millions de foyers, indique Janmejaya Sinha. Dans les années à venir, 91 millions de foyers, sur un total de 204 millions, pourraient s'ajouter.»

Un marché immense s'ouvre donc aux entreprises de la planète. Pas si simple toutefois de le pénétrer. Il n'est pas homogène : sans doute plus qu'ailleurs, l'adaptation aux particularités culturelles et sociales est donc

indienne, dans les métropoles comme les zones plus reculées, souscrit à un compte bancaire. L'engouement est tel qu'ICICI, l'une des plus grandes banques d'Inde, accueille aujourd'hui 250.000 nouveaux clients par mois, relève-t-on chez BCG. L'essor du microcrédit est aussi un facteur de «bancaisation».

Ensuite, la téléphonie mobile déclenche un vrai raz-de-marée. Le nombre de clients

devrait enregistrer une hausse de 48% cette année. On dénombre 211 millions d'utilisateurs individuels. C'est moins qu'en Chine (plus de 450 millions) mais le sous-continent est engagé dans un processus de rattrapage supersonique. «Avec un compte en banque et un téléphone portable, le consommateur indien peut entrer dans l'économie globale», note-t-on chez BCG.

«Toutes les places sont à prendre»

Bien sûr, l'Inde demeure un pays extrêmement inégalitaire. Un tiers de la population vit sous le seuil de subsistance. Avec 38%, l'analphabétisme est démesurément élevé. Il n'empêche, ce chiffre est en recul. Le nombre de personnes formées croît en Inde d'année en année. Ils sont aussi mieux informés et se découvrent de la sorte de nouveaux besoins. Les exigences de nouveaux consommateurs augmentent. Et avec elles croît la mise sur les étals de nouveaux produits. La nourriture emballée, par exemple, se retrouve sur la table de certaines familles indiennes. Ces dernières réclament aussi, de plus en plus, une couverture de base en soins de santé.

«Ce qui est passionnant, avec le prochain milliard de consommateurs aux portes de l'économie globale, c'est que toutes les places sont à prendre, aucun acteur n'est encore durablement installé, prolonge Janmejaya Sinha, qui a rendu sa carte verte des Etats-Unis. Dans les pays occidentaux,

certaines marques existaient déjà avant notre naissance. Ici, beaucoup de choses sont encore à inventer. De nouveaux modèles d'affaires naissent. Des identités aussi. Dans un village en Inde, expliquez qu'un opérateur mobile est aussi votre banque ou votre organisme de paiement : cela lui semblera naturel.» Certains ne connaissent même pas le nom de leur banque...

Des groupes internationaux ont déjà réussi à pénétrer le marché indien. Le succès dépend toutefois d'un travail de longue haleine. Les réseaux de distribution sont encore peu efficaces et relativement fermés. Avec imagination et persévérance, d'aucuns ont néanmoins réussi le pari. Philips vend ses ampoules dans près de 100.000 points de distribution à travers l'ensemble du sous-continent. Unilever est leader dans les produits de lessive notamment.

«Il faut aborder le marché indien avec le cœur, complète Janmejaya Sinha. C'est une condition du succès. Si vous êtes une entreprise belge, que vous avez l'envie et l'appétit de réussir, cela marchera. Les opportunités offertes sont considérables. En même temps, l'Inde grandit elle aussi. De petites entreprises indiennes deviennent grandes

et globales en quelques années.» Il ne faut pas non plus perdre cet élément de vue.

En attendant, voici quelques recommandations pour saisir les opportunités qu'offre l'émergence de ce nouveau milliard de consommateurs. Certaines pourraient aussi être utilisées pour d'autres continents en développement.

1. Arriver tôt

Unilever et Citibank tirent les dividendes d'une politique d'implantation en Inde entamée dès les années 1970. Citibank affirme même que sa présence dans le

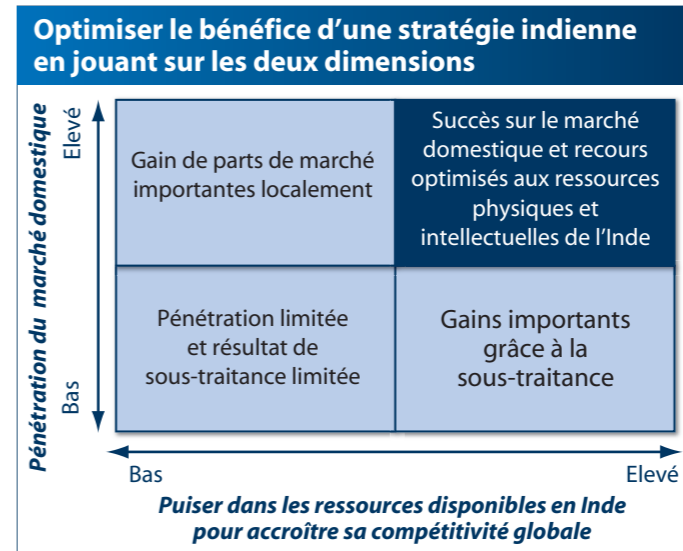
sous-continent date de près d'un siècle ! Ces entreprises, auxquelles on peut ajouter Siemens et General Electric, récoltent aujourd'hui les fruits des graines semées voici plus de 20 ans. Le problème de l'Inde est qu'elle réclame un investissement en temps disproportionné de la part du management senior par rapport au profit qu'on peut en retirer. Le défi le plus pointu réside dans le fait de pouvoir développer une vision stratégique et intégrée de l'ensemble des occasions offertes par l'Inde. Il faut se fixer un horizon de cinq ans minimum.

2. Etre déterminé et opiniâtre

Jack Welch, ex-patron de GE, se rendait plus souvent en Inde que dans n'importe quel pays où son groupe était actif. L'Inde est une démocratie robuste. Les gens ne savent peut-être pas lire, mais ils n'ignorent pas que leur vote compte dans l'urne. On retombe sur la nécessité de bien définir sa stratégie vis-à-vis du marché indien. Les plus grands échecs s'y produisent en général parce que les rencontres et les implantations sur place se sont faites par accident. On voit que des entreprises qui ont quitté l'Inde en 2003 veulent maintenant y revenir. Cela montre qu'elles n'ont pas développé de stratégie propre au sous-continent. Tous les succès en Inde sont le fruit de la ténacité et de la capacité à se concentrer sur un domaine précis.

3. Changer d'échelle de mesure

Il convient de s'adapter au pouvoir d'achat local. Les nouveaux consommateurs sont de plus en plus nombreux. Si leur proportion augmente à un rythme très soutenu, leur budget est moindre. Dans un pays, une entreprise se contentera d'une croissance de 10% par an si elle peut dégager 30% de marge. Le raisonnement inverse vaut en Inde : vous pouvez miser sur une croissance potentielle de 30% par an... quitte à vous conten-



L'adaptation des produits à l'environnement local peut aller de touches mineures jusqu'à la création d'un produit totalement nouveau pour le marché émergent.

Degré de sur mesure

Exemples indiens bien connus

-   Version dépouillée et simplifiée de modèles de voiture existants. Avertisseur sonore adapté, relèvement des suspensions.
-  LG a mis au point un système sonore amplifié spécifique pour la clientèle des villes indiennes, où le bruit extérieur est incessant.
-  Développement de nouveaux produits sur base d'une plate-forme existante (Chocobix, mélange chocolat-biscuit adapté au climat tropical)
-  Vente de téléphones mobiles très bon marché, résistants; mise sur pied d'un centre de design à Bangalore pour concevoir des produits spécifiquement adaptés aux goûts locaux.
-  Mise au point d'une toute nouvelle gamme de produit adaptés aux conceptions et au pouvoir d'achat indien. Exemple : Atta, une sorte de pain punjabi, emballé.

Source : The Boston Consulting Group, Trends-Tendances

ter d'une marge de 10%. Unilever, via son bras indien Hindustan Unilever Ltd, a mis au point une lessive 30% moins coûteuse spécifiquement pour le marché local. Il détient aujourd'hui 45% du marché. Le groupe vend aussi par plus petites quantités, notamment des mini-sachets.

4. Comprendre les spécificités sous-locales

L'Inde, loin d'être un marché unique, est au contraire très hétéroclite. Comme le dit Ashutosh Sheshabalaya, consultant indien basé en Belgique, une entreprise belge devrait envisager le potentiel de l'Inde en tant que pays entier mais utiliser la porte régionale. L'Inde compte 25 régions avec des spécialités, des langues et des approches commerciales différentes. L'approche régionale est d'autant plus importante que les goûts, les sensibilités, les comportements peuvent varier fortement entre le Pendjab, le Tamil Nadu, le Bengale et le Karnataka.

5. Adapter ses produits

Le fabricant d'équipement électronique grand public LG a mis cette doctrine en pratique. Les métropoles indiennes sont très bruyantes, les espaces vitaux, ouverts. LG a donc conçu un téléviseur doté d'amplificateurs de son plus puissants. En trois ans, le groupe sud-coréen a raflé 17% du marché indien. Il pourrait atteindre 20% ou 25%. Cet exemple n'est pas sans rappeler celui d'un autre fabricant de téléviseurs asiatique, qui a percé sur le marché africain grâce à des écrans sans reflet. Sur le continent noir, beaucoup regardent en effet la

télévision à l'extérieur. Le groupe chocolatier britannique Cadbury a créé un en-cas biscuité. Il s'est ainsi adapté à l'environnement local, en évitant que le chocolat fonde lorsque les températures dépassent allègrement 35 °C. Cette innovation vaut d'ailleurs pour tous les pays tropicaux.

6. Réfléchir à la nécessité d'un partenariat

Sur le fait de nouer un partenariat, il n'y a pas de recommandation miracle. Chacun doit faire son choix. *Joint-venture*, straté-



IL CONVIENT DE S'ADAPTER AU POUVOIR D'ACHAT LOCAL
Unilever, via son bras indien Hindustan Unilever Ltd, a mis au point une lessive 30% moins chère. Le groupe vend aussi par plus petites quantités, notamment des mini-sachets.

gie solitaire, *outsourcing* : tout dépend des secteurs. «Voici cinq ans, vous étiez obligé de vous associer à un partenaire indien dans le domaine financier, relève Janmejaya Sinha. Ce n'est plus le cas. En revanche, cette contrainte subsiste pour la

distribution.» A titre d'exemple, Nestlé a limité le nombre d'intermédiaires. Il a «adopté» 900.000 fermiers indiens, répartis dans un millier de villages, et les a formés à de nouvelles techniques de production laitière en leur accordant en sus un soutien financier. Grâce à cette action, la productivité moyenne des fermiers «Nestlé» est aujourd'hui trois fois plus élevée que celle des meilleurs fermiers locaux. Conséquence : le prix de revient au litre a reculé de 40% comparé à la moyenne des autres fournisseurs indiens. Il faut parfois aussi recourir au système D, comme Cadbury dont les produits sont notamment promus et distribués sur des charrettes tirées par des ânes.

7. Confier les rênes à des managers locaux

«Il faut confier les responsabilités à des managers indiens», insiste Janmejaya Sinha. «C'est absolument stratégique», appuie Ashutosh Sheshabalaya. La banque britannique Standard Chartered a vu ses investissements à long terme en Inde couronnés de succès. Elle est aujourd'hui l'une des premières du pays. Mais la recette est aussi d'avoir pu recruter quelques-uns des meilleurs talents locaux. Notons que de nombreux expatriés indiens, formés aux Etats-Unis ou en Europe, reviennent aujourd'hui dans leur patrie d'origine. Tous n'ont toutefois pas une connaissance suffisante de l'Inde, ne sont plus revenus depuis assez longtemps ou raisonnent trop comme des Occidentaux. Or, le monde des affaires en Inde change tous les jours. ■